

EFFECTIEF PROCESMANAGEMENT

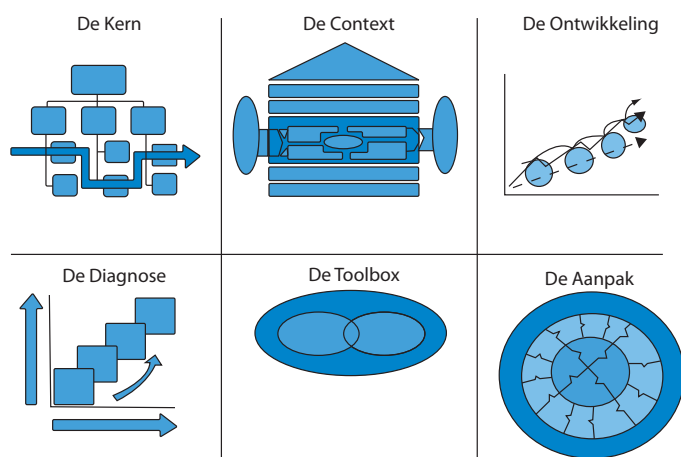
In zes 'beelden' naar process excellence

Jan Bosman, Remco Griep en Marc Schijff

Richtte de procesmanagementdiscipline zich tot voor kort voornamelijk op de interne beheersing en de optimalisering van de processen zelf, vandaag de dag zijn organisaties alleen succesvol als ze de realisatie van hun strategie koppelen aan het managen van processen. Op deze manier kunnen zij de totale bedrijfsvoering continu verbeteren. De auteurs zetten in zes 'beelden' hun ideeën over het besturen en verbeteren van organisaties door middel van procesmanagement uiteen.

Onze definitie van procesmanagement: 'Procesmanagement onderscheidt zich van andere organisatiekundige vakgebieden, doordat het zich richt op producten, diensten en informatie die zich als stromen door (en tussen) organisaties bewegen, zonder zich te bekommeren om traditionele organisatiestructuren. Het gaat dus niet om een wijze van bedrijfsvoering die zich voegt naar de manier waarop functies en afdelingen georganiseerd zijn, het vertrekpunt is juist de *end-to-end* stroom van opeenvolgende gebeurtenissen door traditionele afdelingen en organisatieonderdelen heen.

Figuur 1. Van procesmanagement naar process excellence



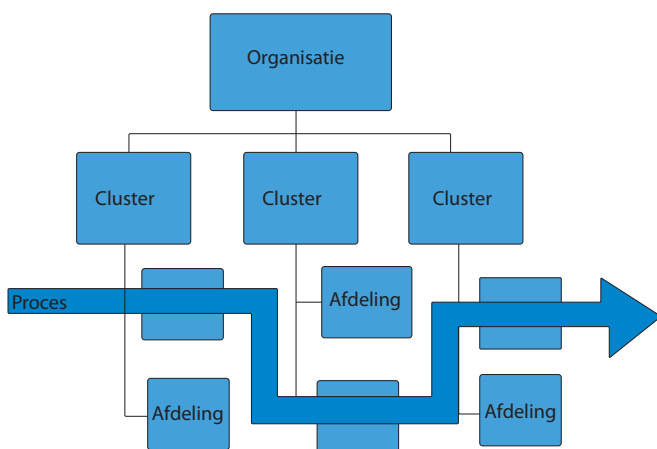
Het beheersen en optimaal inrichten van al die reeksen gebeurtenissen, met als doel het verbeteren van de bedrijfsvoering – en daarmee van het bedrijfsresultaat – is het domein van procesmanagement. Procesmanagement levert dus een wezenlijke bijdrage aan een optimale inrichting en realisatie van de organisatie doelen en zorgt ervoor dat een organisatie ook kan *sturen* op die realisatie. Wij willen dit idee verduidelijken door een zestal beelden te schetsen.

- Het eerste beeld geeft aan wat de *kern* van het vak is; processen stromen dwars door organisaties heen en zijn derhalve niet goed genoeg te managen in traditionele organisatiestructuren.
- Het volgende beeld laat zien in welke context processen zich bewegen binnen organisaties en hoe beïnvloeding van deze processen plaatsvindt. Een belangrijk inzicht hierbij is dat processen pas optimaal toepasbaar zijn als een organisatie goed heeft nagedacht over de inzet van de juiste mensen, middelen, methoden, management en meting.
- Het derde beeld geeft inzicht in de wijze waarop organisatieontwikkeling plaatsvindt en de bijdrage van procesmanagement hieraan. Hierbij is de relatie tussen de kortetermijndrijfveren en de langetermijndoelen van belang.
- Het vierde beeld beschrijft het door ons ontwikkelde *process excellence* (PE)-diagnosemodel. Het model biedt een concreet inzicht in het verbeterpotentieel en de verbeterrichtingen van zowel de organisatieprocessen als de organisatie als geheel.
- Het vijfde beeld geeft inzicht in een selectie van tools en de bijdragen uit onderliggende vakgebieden die een succesvolle toepassing van procesmanagement mogelijk maken.

- In het zesde beeld presenteren we aan de hand van het PE-model een manier om procesmanagement effectief, efficiënt en duurzaam in te voeren. Van strategie naar realiteit; van stakeholders naar organisatie-inrichting.

Figuur 1 geeft het proces van procesmanagement naar process excellence visueel weer.

Kern



Aan de basis van keuzes voor de lange termijn ligt vaak een droom, missie (mogelijk impliciet), visie of een strategie ten grondslag. Organisaties zouden bij de keuzes voor de inrichting van hun organisatie en processen altijd moeten stilstaan bij die basis, om er vervolgens voor te zorgen dat de inrichting hier ook op aansluit.

Het inzicht dat er een duidelijke koppeling is tussen strategie en procesinrichting komt zowel in de theorie als in de praktijk steeds nadrukkelijker naar voren. De ontwikkelingen binnen het vakgebied procesmanagement en het hieraan gehechte belang op (senior) managementniveau ondersteunt dit inzicht. In plaats van te focussen op de optimalisatie van het werk binnen afdelingen gaat de aandacht nu veel meer uit naar bedrijfsprocessen die de strategische doelstellingen helpen te bereiken. Procesmanagement richt zich op het (h)erkennen van die processen (of 'voortbrengingsketens') die binnen organisaties het afdelingsniveau overstijgen. Deze ketens van activiteiten raken dus veelal meerdere mensen, teams, systemen en afdelingen binnen de organisatie.

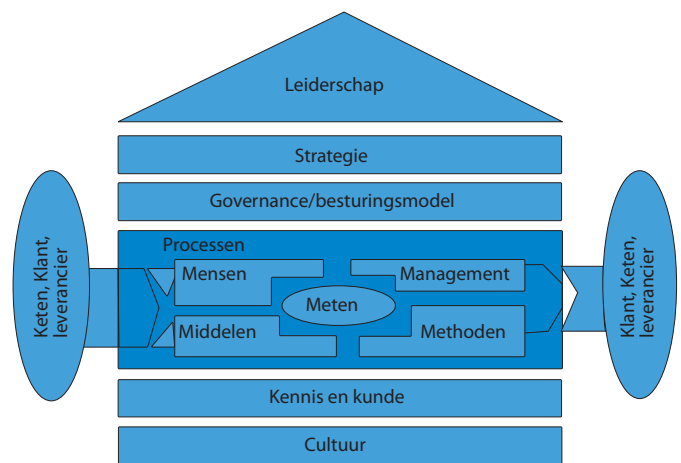
In organisaties is binnen deze processen regelmatig sprake van afstemmingsproblematiek, bijvoorbeeld:

- slechte afstemming tussen functionele werkvelden (front- versus backoffice, primair proces versus ondersteuning);
- bottlenecks in de logistieke afhandeling (onder andere resulterend in langere wachttijden);
- stappen die geen waarde toevoegen (inefficiëntie);
- te veel of juist te weinig controlemomenten.

Het centraal stellen van *end-to-end* bedrijfsprocessen in plaats van af-

delingen en functies is de kern van procesmanagement. Hierbij richten wij ons op het beheersen en optimaal inrichten van deze stromen, direct gerelateerd aan de strategische organisatiekeuzes. De manier waarop die keuzes worden doorvertaald in organisatie-inrichting en -processen is afhankelijk van het soort organisatie en de gekozen strategie. Het bedenken van die strategie is daarbij niet een eenmalige actie, maar een continu proces. De omgeving en de organisatie zijn in voortdurende ontwikkeling en de organisatie-inrichting daarmee ook. Een cruciaal onderdeel van succesvol procesmanagement is dat het management, dat veel aandacht heeft besteed aan een visie en strategie, hier nu ook zelf op moet gaan *sturen*. Juist op dit sturen binnen de verouderde organisatie-inrichting van afdelingen en functies lopen managers vaak vast. Het ontbreekt managers en medewerkers binnen een traditionele inrichting vaak aan bevoegdheden, middelen en mogelijkheden om veranderingen en verbeteringen door te voeren. Als een organisatie de noodzakelijke stap wil maken om meer flexibiliteit in processen aan te brengen en bijvoorbeeld de klant invloed daarop wil geven, is het tijd voor nieuwe besturingsmodellen. Modellen die zich richten op nieuwe samenwerkingsvormen die niet a priori gebaseerd zijn op historie, afdelingen en gezagsverhoudingen. Modellen dus, waarin de processen en niet de structuren leidend zijn.

Context



Procesmanagement richt zich op de interne beheersing en optimalisatie van de bedrijfsvoering van organisaties. Zowel die beheersing als de optimalisatie maakt deel uit van een procesgerichte visie op het managen van organisaties. Beide onderdelen bestaan niet onafhankelijk van elkaar (er is sprake van overlappingen en elkaar versterkende delen), maar bovendien staan zij onder invloed van andere interne en externe variabelen. Het is van belang om te kijken in welke context bedrijfsprocessen in organisaties zich bewegen. Om deze reden hebben we het process excellence (PE)-framework ontwikkeld. De wensen en eisen van externe en interne belanghebbenden, zoals medewerkers, management, bestuur, klanten, leveranciers en soms zelfs de politiek (door bijvoorbeeld haar invloed op de bedrijfsvoering door veranderende

wet- en regelgeving) beïnvloeden altijd de keuzes voor de organisatie-inrichting.

Door externe ontwikkelingen te koppelen aan de doelen en de strategie van de organisatie (Wat voor organisatie zijn we? Waar staan we? Wat kunnen en willen we?) kunnen we vaststellen welke organisatie- en procesinrichting het beste bij de organisatie past. Het zo goed mogelijk organiseren van de belangen van meerdere stakeholders vergt een vorm van leiderschap die richting geeft aan de behartiging van verschillende belangen. Goed management komt vervolgens tot uitdrukking in de wijze waarop de processen zijn ingericht. Vrijwel altijd gaat het daarbij niet om één enkel proces maar om meerdere processen.

Organisaties kunnen meer functioneel ingericht zijn of meer kenmerken hebben van een netwerkorganisatie, afhankelijk van de wijze waarop zij de besturing organiseren. Omdat ook concurrenten, klanten, collega's, leiderschapstijlen en de bedrijfscultuur een rol spelen bij de inrichting en uitvoering van processen, zijn deze verschillende onderdelen nauw met elkaar verbonden. Procesmanagement ontleent zijn kracht vooral aan de ordening van die delen en hun interactie. Procesmanagement met een meer holistische kijk op de bedrijfsvoering richt zich daardoor ook meer op de dynamiek en balans in de organisatieontwikkeling dan op de te verbeteren processen alleen.

Het PE-framework is opgebouwd uit twee onderdelen (organisatie en processen) die van invloed zijn op een excellente procesinrichting en daarmee een organisatie vormen.

De organisatieaspecten zijn:

- *leiderschap(sstijlen)*. Deze zijn bepalend voor de keuzes die een organisatie maakt over haar inrichting;
- *de organisatiestrategie*. De gekozen richting en eisen, wensen en randvoorwaarden zijn bepalend voor de meest optimale procesinrichting;
- *het besturingsmodel*. De samenhang tussen de elementen toezicht, verantwoording, sturing en beheersing dient op transparante wijze geborgd te worden in de processen en kent een nauwe relatie met strategie, cultuur en leiderschap;
- *de organisatiecultuur*. Deze heeft enorme invloed op de manier waarop een organisatie processen uitvoert en bestuurt;
- *de aanwezige kennis en kunde*. Deze zijn bepalend voor het niveau waarop een organisatie procesmanagement kan toepassen.

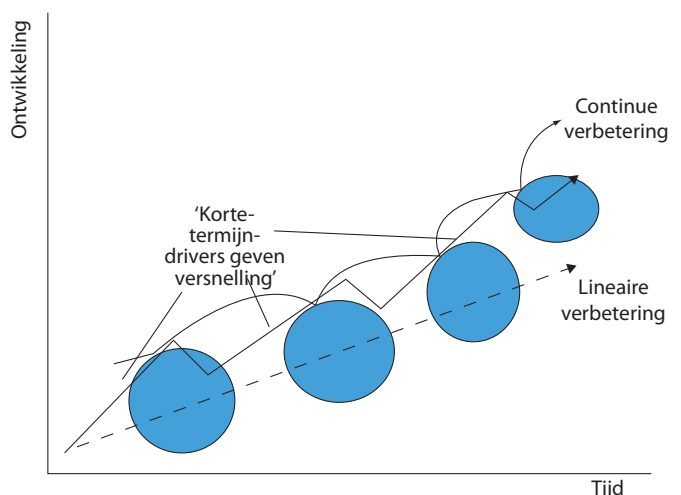
De genoemde elementen zijn het kader waarbinnen de daadwerkelijke inrichting van de processen plaatsvindt. De procesaspecten binnen het PE-framework categoriseren we als de vijf M'en, dat wil zeggen: management, mensen, middelen, methoden en metingen:

- *Management* gaat vooral over het besturen van organisaties, de organisatiestructuur, de overlegvormen en dat waarop het management stuurt, de kritieke succesfactoren en kritieke prestatie-indicatoren. Het draait hierbij om vormgeven en managen.
- *Mensen* gaan vooral in op functies en functieprofielen, competenties,

cultuur, waarden en normen en rollen en gedrag. Het gaat hierbij om institutionaliseren en uitoefenen.

- *Middelen* gaat over instrumenten (automatisering), maar ook over budget, geld, tijd en faciliteit. Het draait hierbij om ontwerpen, toebedelen en toepassen.
- *Methoden* gaat over processen en procesvastlegging (primair, besturend en ondersteunend), procedures, werkafspraken, formulieren, checklists en procesindicatoren. Het draait hierbij om het in kaart brengen en beheersen.
- *Metten* gaat over het periodiek meten of de processen helpen om de gewenste doelen te behalen en over het analyseren van de uitkomsten van deze meting.

Ontwikkeling



Het derde beeld gaat over het verband tussen de ontwikkeling van organisaties en de wijze waarop procesmanagement hieraan een bijdrage kan leveren. Wat doen kortetermijnresultaten met de langetermijnorganisatieontwikkeling?

Kortetermijndrijfveren kunnen continu – expliciet of impliciet – de organisatieontwikkeling versnellen. Toch is er een groot verschil tussen organisaties waarin deze versnellers leiden tot een volgend niveau in de ontwikkeling en organisaties die steeds weer terugzakken naar hun oude niveau. Wat bepaalt dit verschil?

De focus op de kortetermijnverbetering draagt bij als versneller van de langetermijnontwikkeling. Dit geldt echter alleen als er balans bestaat tussen de kortetermijn doelen en de langetermijnstrategie. In geval van onvoldoende aansluiting op de langetermijnstrategie of gebrek aan balans met de langetermijn doelen kunnen er twee belangrijke gevolgen optreden:

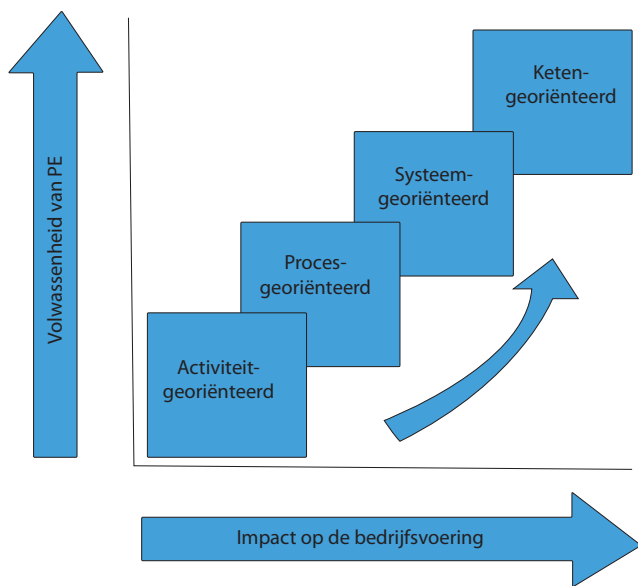
1. terugval van ontwikkeling nadat de kortetermijndriver vervalst;
2. de strategie is niet te realiseren omdat organisatie-inrichting en strategie te weinig congruent zijn of zelfs conflicteren.

Om terugval in ontwikkeling en/of het niet realiseren van de strate-

gie te voorkomen is het zaak om balans aan te brengen op drie niveaus:

1. balans in de doelstellingen (gebruik de kortetermijndrivers als versneller om te groeien, zonder de langetermijnstrategie uit het oog te verliezen);
2. balans in de inrichting van de processen tussen de vijf M'en;
3. balans in de managementcyclus voor het cyclisch en continu verbeteren.

Diagnose



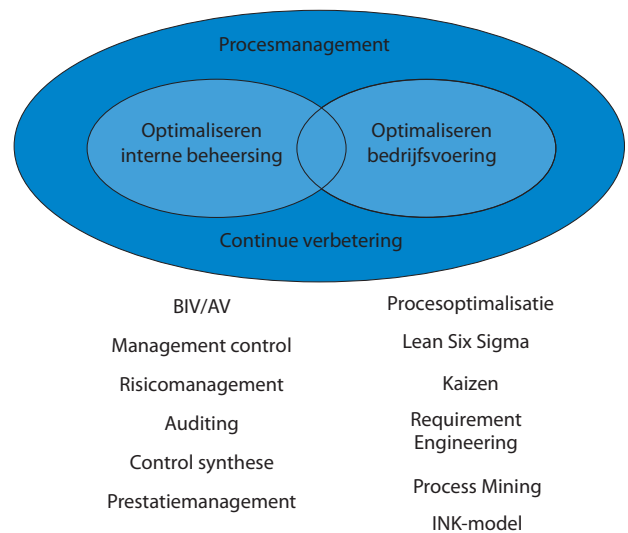
Voor een stabiele en voortdurende ontwikkeling van organisaties moet duidelijk zijn waar iedere onbalans vandaan komt en is continue bijsturing noodzakelijk. De behoefte aan een diagnose-instrument dat de huidige (en gewenste) situatie in kaart kan brengen, is in de afgelopen jaren onderkend. Voorbeelden van dergelijke diagnosemodellen zijn CMM en het INK-managementmodel. Een van de meest recente en specifiek voor procesmanagement ontwikkelde modellen is het *proces and enterprise maturity* (PEM)-model van een van de grondleggers van procesmanagement Michael Hammer. Dit model ligt aan de basis van ons diagnosemodel.

Organisaties die hun processen optimaal willen ontwikkelen en beheersen, moeten dus de balans realiseren tussen de verschillende succesfactoren in zowel het PEM-model als het PE-framework. Het gaat om balans én om de aansluiting met de verschillende succesfactoren. Door de optimale aansluiting op factoren als leiderschap, strategie en de vijf M'en kan een organisatie zorgen voor een optimale inrichting, zodat zij haar doelen kan bereiken. De zoektocht naar de optimale aansluiting is een zoektocht naar de balans in organisatie-inrichting. Het PEM-model legt een duidelijke koppeling tussen de ontwikkelingsstadia van het procesmanagement en de

ontwikkelingsstadia van organisaties. De kern van deze visie is dat er binnen afzonderlijke processen kenmerken ingevuld moeten zijn, maar dat dit ook geldt voor de organisatie in de volle breedte. Het doorlopen van beide ontwikkelingsstadia kan alleen in samenhang.

Door het diagnosemodel te gebruiken, is het mogelijk inzicht te krijgen in de knelpunten en de succesfactoren. Het model richt zich op de vraag wat de bijdrage van procesmanagement is aan het realiseren van de organisatiestrategie. Het biedt een concreet inzicht in het verbeterpotentieel en de verbeterrichtingen van zowel de organisatieprocessen, als de organisatie als geheel.

Toolbox



Er is een veelheid aan instrumenten beschikbaar om procesmanagement succesvol te kunnen inzetten. Hierbij maken we een onderscheid tussen instrumenten ten behoeve van de interne beheersing en instrumenten die gericht zijn op het optimaliseren van de bedrijfsvoering in bredere zin (gericht op primaire, besturende en ondersteunende processen). Met de instrumenten is het mogelijk een verband te leggen met de omgevingskenmerken en de concrete toepassingsmogelijkheden. Het is uiteraard niet zo dat de instrumenten alleen toepasbaar zijn voor de verbetering van de interne beheersing of de verbetering van de bedrijfsvoering. Veel toepassingen kennen een grote overlap. Ze hebben veelal ook een primaire focus. Hierna geven we een kort overzicht van de beschreven instrumenten, met hun primaire focus voor verbetering.

Het optimaliseren van de interne beheersing

Hierbij gaat het vooral om het verbeteren van de grip die organisaties hebben op hun processen en resultaat. Het gaat om het verbeteren van het besturen en bijsturen van *input*, *throughput* en *output* van de processen. Het gaat om het verbeteren van sturing en control in or-

ganisaties. Het (beter) voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving kan hiervan een onderdeel zijn.

Instrumenten of vakgebieden die zich hier uitstekend voor lenen zijn:

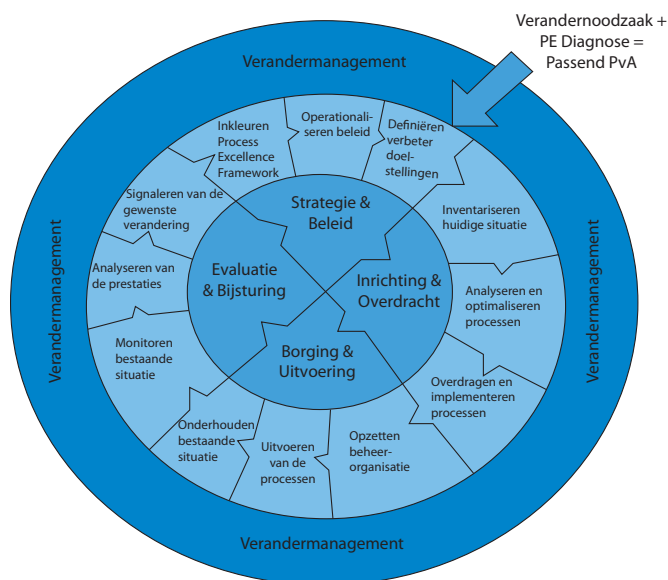
- BIV/AO;
- management control;
- risicomangement;
- auditing;
- controlsynthese;
- prestatie management.

Het optimaliseren van de bedrijfsvoering

Waar procesmanagement zich richt op het optimaliseren van de bedrijfsvoering, gaat het veelal om het vergroten van efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit en/of klantgerichtheid van de primaire, ondersteunende of besturende processen. De (nieuwe) strategie vormt hierbij veelal het uitgangspunt, samen met de eisen die de markt, de stakeholder en daarbinnen vooral ook de klant stellen aan de organisatie. Instrumenten of vakgebieden zijn:

- procesoptimalisatie;
- lean six sigma;
- Kaizen;
- requirement engineering;
- process mining;
- het INK-managementmodel.

Aanpak



In het voorgaande hebben we theoretische kaders, modellen en middelen gepresenteerd die procesmanagement als beheers- en verbeterinstrument beschrijven:

- We weten wat de kern van het vak is.
- We kennen de context die van invloed is op een optimale procesinrichting.

- We weten hoe procesmanagement kan bijdragen aan versnelling en continue verbetering.
- We kennen het diagnosemodel waarmee we kunnen bepalen welke verandering noodzakelijk is.
- We kennen de tools en bijdragen uit onderliggende vakgebieden.

We zijn nu klaar voor een concrete methodiek waarmee we procesmanagement effectief kunnen invoeren. Aan de hand van het PE-model presenteren we een manier om procesmanagement effectief, efficiënt en duurzaam in te voeren. Van strategie naar realiteit; van stakeholders naar organisatie-inrichting.

Wat voor soort organisatie zijn we? Waar staan we? Wat kunnen en willen we bereiken? Door deze vragen te koppelen aan de gewenste procesinrichting, kunnen we een optimale vertaling van strategie naar realisatie maken. De keuzes die een organisatie maakt over bijvoorbeeld aanbod, inkoop, productieproces, distributiekanaal – kortom, de gehele organisatie- en procesinrichting – zijn afhankelijk van de context, zoals ambitie, concurrentie, de demografische gegevens en de plaatselijke wet- en regelgeving. Het PE-model is opgebouwd uit vier 'schillen':

1. de managementcyclus, de 'faseschil';
2. een stappenplan voor de invoering van het procesmanagementsysteem, de 'activiteitschil';
3. de instrumenten en technieken voor de uitvoering van het stappenplan, de 'toolschil';
4. de schil 'verandermanagement'.

Voordat een organisatie het model toepast, moet zij veelal een 'fase 0' doorlopen, waarin ze de verandernoodzaak grondig doorspreekt en vastlegt en ze het gewenste resultaat concreetiseert. Een PE-diagnose om de situatie bij aanvang vast te leggen, maakt deel uit van deze fase. De ambitie, de huidige situatie en de verandercapaciteit van de organisatie (wat kan de organisatie realistisch gesproken aan?) bepalen de aanpak. Het management kiest afhankelijk van die aanpak het startpunt in de PE-cyclus. Het is dus niet altijd nodig dat de organisatie bij de fase Strategie & beleid begint. Het is ook mogelijk dat het management liever begint met de fase Evaluatie & bijsturing. Afhankelijk van de uitkomst kan een organisatie de cyclus daarna verder doorlopen.

In het boek *Verbeteren & Beheersen* bespreken wij uitgebreid per fase de te verrichten activiteiten, een selectie van de tools en het managen van de noodzakelijke veranderingen: het doorlopen van deze cyclus en het toepassen van de aangereikte tools en technieken zorgt voor blijvende verbetering in het beheersen van de organisatieprocessen als de optimalisatie van de bedrijfsvoering.

Bron

- Bosman, J., R. Griep en M. Schijff, *Verbeteren & Beheersen. De rol van procesmanagement in organisatieontwikkeling*, Kluwer, Deventer, 2011.

Jan Bosman is partner bij ConQuaestor en Remco Griep en Marc Schijff zijn partner bij PRCS.